

## PRÉSENTATION

Je suis co-fondatrice d'Oxalis, une entreprise pluriactive (dont je relate le parcours dans le livre "Trajectoire indicibles" Editions du Croquant, 2002). Je l'ai dirigé pendant une vingtaine d'années, puis j'ai conduit sa transformation en coopérative d'activité et accompagné son développement sur différents territoires ruraux et urbains. Pendant 15 ans, j'ai animé la vie coopérative de cette entreprise dans une démarche de co-construction des décisions et accompagné les créateurs d'activités. Initiatrice du réseau de coopératives d'activités (Copea) que j'ai présidé pendant 6 ans ; auteure d'un livre sur les coopératives d'activités ("Salarié sans patron", éditions du croquant, 2004) ; coordinatrice et rédactrice d'une étude sur les pratiques des coopératives d'activités - j'ai acquis une solide expérience de cette forme d'innovation sociale.

Aujourd'hui, je développe une activité d'accompagnement de personnes, d'équipe et d'organisations de l'économie sociale et solidaire, sur la base du transfert de mon expérience et des outils de coaching et team-building. Je rédige actuellement un ouvrage "Plaisir d'être en réunion" (à paraître en septembre aux Éditions du croquant) avec l'intention de transmettre des méthodes pour faciliter les projets collectifs.

- Oxalis est une scop qui réunit actuellement environ 150 personnes sur toute la France<sup>1</sup>. Elles exercent, avec un statut de salarié, leur activité économique dans des domaines très diversifiés et mutualisent les fonctions entrepreneuriales (compta, gestion, démarches administratives, formations...). Conciliant autonomie et solidarité, la coopérative a pour intention de permettre à chacun d'être auteur de sa vie. Inscrite dans un projet de transformation sociale, elle vise à ce que chaque personne puisse s'épanouir en dehors de tout lien de subordination et de travail subi. Elle favorise une démocratie participative dans l'entreprise. Pour ce faire, elle a expérimenté et conceptualisé de nombreuses méthodes. Confrontée à une forte croissance, elle réinterroge constamment son modèle économique.

Je suis actuellement entrepreneure-salariée-associée d'oxalis.

## POURQUOI COOPÉRER ?

La coopération répond à des besoins. Elle est à la fois intentionnalité et moyens pour répondre aux objectifs d'une communauté. Elle s'ancre dans une réalité et dans le concret. Ce que je ne peux faire seul, je peux le réussir en coopérant.

Oxalis est une entreprise coopérative qui met en œuvre des moyens pour que chacun soit acteur de sa vie professionnelle. Notre démarche est de mettre l'économie au service de la personne et pas l'inverse.

## SUR QUOI COOPÉRER ?

Oxalis est une réponse à des besoins sociaux et économiques (ceux des fondateurs, ceux d'autres personnes, de la société)

La réalité économique est faite de chômage, de souffrance au travail ou tout du moins inconfort et sacrifices et d'envie de créer son propre emploi, son activité.

La problématique est d'oser franchir le pas, de prendre le risque, celui de quitter le confort du salariat ou de prendre sa vie en main, de se donner le choix d'agir plutôt que subir.

Le besoin qui sous-tend la motivation à créer son activité est multiple : la créativité, le manque d'emploi, la pluriactivité,

être libre, autonome, se réaliser, nourrir un rêve, vivre de sa passion...

La demande est d'être accompagné, de prendre des risques mesurés, d'être en réseau, de l'entraide.

Oxalis offre un statut, un espace pour essayer, pour développer son activité avec de l'accompagnement et une mutualisation de moyens.

Oxalis permet de :

- Créer, développer et pérenniser son activité économique de manière autonome et responsable sans être isolé...
- Être déchargé des tâches comptables et administratives tout en gardant une maîtrise de sa gestion...
- Être entrepreneur et limiter les risques tout en bénéficiant d'un statut social de salarié...
- Entreprendre de manière progressive et bénéficier d'un accompagnement sur la durée...
- Débuter tout en bénéficiant d'une antériorité juridique (pas de démarches à faire) et économique (une solidité financière plus importante qu'en entreprise individuelle)...
- Exercer son métier en toute indépendance et être relié à d'autres créateurs...
- Participer à la vie d'une entreprise conviviale porteuse de valeurs humanistes et en devenir sociétaire...

## COMMENT COOPÉRER ?

### Le fonctionnement juridique

#### Une coopérative d'activités et d'entrepreneurs-salariés

Oxalis est une SA-SCOP (société coopérative ouvrière de production), ce qui signifie que cette société, sous forme commerciale de société anonyme, a pour particularité de fonctionner selon des principes coopératifs qui se déclinent de manière juridique et qui ont des conséquences économiques, fiscales et managériales (et aussi politiques et philosophiques car ce statut induit une toute autre finalité donnée à l'économie) :

- Une scop appartient à ceux qui y travaillent : les salariés deviennent associés et détiennent majoritairement le capital.
- Ainsi le capital est au service de ses membres (l'économie au service des personnes et non l'inverse).
- Le capital est variable (augmente et diminue en fonction des prises de parts sociales et/ou des départs et arrivées d'associés).
- Il n'y a pas de plus-value sur les parts sociales (pas de rémunération sur le capital). Les parts ne se revendent pas. L'entreprise ne peut être rachetée par un actionnaire extérieur. Elle se recapitalise à partir des associés-salariés et éventuellement de l'entrée de personnes morales ou physiques externes (qui doivent rester minoritaires).
- Il existe un principe de démocratie dans l'entreprise car «1 associé = 1 voix» quelque soit le nombre de parts sociales détenues. Aucun associé ne peut être majoritaire.
- Le bénéfice vient obligatoirement renforcer les fonds propres via une réserve impartageable qui constitue la part de l'outil collectif (la pratique courante est de 40%) et est obligatoirement réparti entre les salariés par un accord de participation (la pratique courante est de 40%) puis éventuellement revient aux associés (sous forme de dividendes).

Une Scop appartient à la grande famille de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) dénommée également «tiers secteur» car elle se situe comme tiers entre l'économie privée (de marché) et le service public : les activités de l'ESS sont sur le marché mais répondent à une finalité d'utilité sociale. C'est une économie

1. Des établissements en Limousin, Auvergne, Poitou-Charentes, Aquitaine, Bretagne et Pays de la Loire, Nord-Pas-de-Calais, Rhône-Alpes.

fondée sur des valeurs. L'ESS qui représente 10% des emplois réunit les associations, les mutuelles et les coopératives et elle se définit à travers plusieurs principes :

- La libre adhésion.
- Un pouvoir démocratique exercé par ses membres.
- La participation économique des membres.
- L'éducation et la formation.
- La primauté de la personne sur le capital.
- La non lucrativité et l'indivisibilité des réserves.
- L'autonomie.
- Une finalité au service de la collectivité.

La Scop Oxalis appartient à la famille des coopératives et plus particulièrement des Sociétés coopératives de production après avoir débuté sous la forme d'une association d'éducation populaire (adhérente de Peuple et Culture).

Elle a pour particularité de ne pas être organisée autour d'un métier mais autour de la mutualisation de fonctions entrepreneuriales. Elle fait partie des précurseurs et des « inventeurs » de cette innovation sociale dénommée « coopérative d'activités » qui permet à chacun de réaliser son projet professionnel par la coopération. Chaque salarié est son propre entrepreneur (autonome et responsable) sans être isolé (un statut collectif, un accompagnement et des formations en interne, un réseau) et se rémunère sur le chiffre d'affaires de l'activité qu'il a choisi de mener et de développer. Ces « entrepreneurs-salariés » appartiennent à la même entité juridique (la coopérative) où ils mutualisent des services sur des principes de solidarité. Ces « services » sont effectués par des « salariés-permanents » qui sont actuellement une quinzaine.

#### Un statut pour la personne et pour son activité

Pour faire exister un projet économique, il faut avoir un statut juridique. En rejoignant la coopérative Oxalis, l'activité, en voie de création, bénéficie de ce statut immédiatement, ce qui permet au créateur de mener ses démarches commerciales et de contractualiser des marchés sans formalité à effectuer. Avant que l'activité ne puisse dégager un salaire, la personne bénéficie d'un statut de CAPE (contrat d'appui au projet d'entreprise) qui donne une existence juridique à son activité, lui permet de prospecter et de facturer, pour un démarrage progressif. Puis, lorsque son chiffre d'affaires est suffisant, elle devient salariée.

Les créateurs d'activités accueillis sont dénommés « entrepreneurs-salariés ». Le terme d'entrepreneur fait référence au fait que les personnes sont autonomes sur le fonctionnement de leur activité dont elles sont responsables (comme des entrepreneurs individuels) et le terme de salarié, au fait qu'elles bénéficient de ce statut sous couvert de la coopérative.

Ainsi, se distingue la posture qui est celle d'entrepreneur et le statut social, qui est celui de salarié.

La personne bénéficie d'un statut de salariée, ce qui lui permet de conserver une protection sociale et éventuellement ses droits sociaux ou un autre emploi à temps partiel.

Elle peut ensuite devenir associée de la coopérative : elle souscrit des parts sociales et participe pleinement aux décisions concernant l'entreprise selon le principe coopératif « 1 personne = 1 voix ».

#### **Le fonctionnement économique et social**

##### Pour l'entrepreneur-salarié

Il est responsable de son chiffre d'affaires qui est transformé en salaire et cotisations sociales.

Un contrat de travail à durée indéterminée lie l'entrepreneur à la coopérative.

Chaque entrepreneur-salarié doit financer son besoin en fonds de roulement et ses investissements. Cela peut se faire de manière progressive en fonction de l'évolution de l'activité et des

besoins.

Au-delà de la comptabilité générale de l'entreprise, est tenue une comptabilité analytique pour établir un compte de résultat mensuel individualisé permettant un suivi précis de l'activité.

Il utilise un nom commercial de son choix et établit les factures à ses clients sous le numéro de siret d'Oxalis.

#### Une mutualisation

Au-delà de la mise en commun de moyens juridiques, chacun contribue financièrement aux charges communes en pourcentage de sa valeur ajoutée (chiffres d'affaires moins les frais d'activité). Le montant du pourcentage de cette participation, dénommée contribution coopérative, est défini de manière concertée par l'ensemble des entrepreneurs-salariés.

Une partie des résultats de chacun est mutualisée et vient renforcer les fonds propres de la coopérative pour l'intérêt de chacun

#### Activités

L'indépendance des activités est fondamentale, elle est seulement limitée par :

- La responsabilité civile et pénale d'Oxalis et de son dirigeant qui restent seuls responsables vis-à-vis des tiers.
- Un principe de transparence et de concertation concernant des risques à prendre par l'un des entrepreneurs-salariés qui pourraient mettre en péril les autres activités et /ou personnes entrepreneurs-salariés de la scop.
- Le souci partagé du respect de la clientèle et de la qualité du service ou biens.

#### **Une vie coopérative en soutien à des projets personnels**

##### Un accompagnement personnalisé et collectif

- Des entretiens individuels pour faire le point avec la personne sur son activité, ses choix stratégiques, ses prévisions et résultats économiques, ses intentions,...
- Des journées de formation et d'échanges mensuelles, conçues en « co-formation » dans un but d'enrichissement mutuel sur un sujet à découvrir ou à approfondir (gestion, commercial, informatique, communication, organisation du travail, choix de développement...).
- Des fiches techniques détaillent chaque sujet utile à l'entrepreneuriat et à la vie coopérative.
- Un site internet dédié pour le suivi de la gestion de chaque activité, s'inscrire en formation, trouver toutes les informations utiles, se mettre en lien avec les autres coopérateurs d'oxalis et du réseau de coopératives d'activité (Copea).

La démarche de l'accueil et de l'accompagnement se place dans une écoute du couple « personne/projet », sans jugement, sans a priori, sans ratio, juste une bienveillance pour laisser la place à des possibles. Nous aidons la personne à repérer les interactions de son projet, les influences entre rêve et réalité, les moyens d'atteindre son objectif, ses atouts et ses freins. Nous bâtissons ensemble un prévisionnel financier pour prévoir les salaires à verser.

#### Une solidarité réelle

Par le fait de la mutualisation de moyens économiques, chacun contribue financièrement proportionnellement à sa marge brute (avec un plancher et un plafond). Ainsi les activités à « gros » chiffre d'affaires aident les activités en démarrage ou à « petit » chiffre d'affaires qui ne payent pas le coût réel de la prestation fournie. Par ailleurs, il existe des soutiens en trésorerie et de multiples formes d'entraide financière ou humaine.

#### Des liens dynamiques entre coopérateurs

Chacun est libre de s'impliquer plus ou moins, de coopérer ou pas, d'être plus ou moins autonome.

- Des groupes de travail par domaines d'activités renforcent le potentiel professionnel de chacun en organisant les complémentarités.
- Des groupes locaux se créent pour faciliter les liens de proximité.
- Chacun peut s'appuyer sur les compétences des autres pour mieux valoriser ou fiabiliser sa prestation auprès d'un client.
- Des listes de diffusion sur internet et un journal interne drainent tous types d'informations et facilitent la connaissance de l'entreprise et de ses enjeux.
- Les relations se tissent entre coopérateurs et la structure apporte les appuis techniques nécessaires.

#### Des décisions concertées

Une des dimensions d'Oxalis repose sur la place importante accordée à la participation du plus grand nombre. Des moyens sont mis en œuvre permettant à chacun de comprendre les enjeux pour participer aux prises de décisions.

#### Une charte

Priorité est donnée à des relations basées sur la confiance réciproque et sur la responsabilité individuelle et collective. Une charte définit les modes de fonctionnement et signifie un engagement à l'entrée dans la coopérative.

#### **Une forme d'entreprise inédite**

«La coopérative d'activité a ceci d'étonnant d'être une entreprise qui ne remplit pas la fonction première de l'entreprise, à savoir produire et vendre des biens et des services vers le marché. Le service rendu est interne. Il consiste à donner les moyens à des personnes de faire exister leur projet. [...] L'organisation d'une coopérative relève d'une complexité multiple. Tout d'abord, elle a la particularité d'être bicéphale (une structure et un agglomérat d'activités). Or ces deux têtes ne sont pas deux entités séparées. Elles sont interdépendantes. [...] l'entité « ensemble d'activité » est à géométrie variable. Les entrées et sorties sont permanentes. Impossible de prévisionner sur l'année le nombre de personnes accueillies, le nombre de celles qui seront salariées et le nombre de celles qui sortiront. [...]

La coopérative d'activité doit articuler individus et collectif dans un microcosme. En analogie à ce qui se produit à l'échelle d'une société, il s'agit de définir un projet et des orientations politiques, de respecter les personnes dans leur droits, leurs idées et leurs activités, d'organiser la démocratie, d'établir des règles de fonctionnement collectif statuant sur les devoirs de chacun, de gérer un budget, de prélever des cotisations... et le tout dans un esprit coopératif et une intention de rentabilité économique.

Là se joue un autre élément de la complexité qui s'apparente à du jonglage. Les coopératives d'activité acceptent des activités non rentables, qui seraient abandonnées dans une entreprise traditionnelle, pour laisser la personne aller au bout de son expérience, tout en garantissant une limite à la solidarité. En effet, les activités qui dégagent de petits chiffres d'affaires mais qui ont du sens pour les personnes qui les exercent (démarrage, acquisition de confiance en soi, choix du temps partiel, de la qualité de vie...) ne contribuent que faiblement aux frais de structure. Cela pourrait paraître injuste à ceux dont les prélèvements sont plus élevés. Il faut donc harmoniser les différents choix de vie des individus, avec l'intérêt du collectif.»

*Salarié sans patron ? B. Poncin, éd du Croquant, mai 2004, pages 220 et suiv.*

## **FREINS ET LEVIERS À LA MISE EN ŒUVRE DE LA COOPÉRATION**

### **Trois points phares**

#### Méthodes

Ni facile, ni magique, la coopération est cependant source de satisfaction profonde. Pour cela, elle requiert de la méthode, de conditions de mise en œuvre, elle se nourrit de la capitalisation d'expériences, de lien entre les acteurs et les organisations, de la transmission. Il existe de nombreux chemins et de quoi défricher. Il s'agit d'oser, de prendre des risques, mais pas tout seul, en étant relié, "l'union fait la force". Acquérir des méthodes pour se réunir et prendre des décisions participe à mieux être et faire ensemble.

#### Travail sur soi

La coopération, c'est être en relation avec l'autre, ce qui signifie de communiquer, de vivre des émotions, de réactiver des blessures. Aussi, la coopération est avant tout un chemin vers soi pour aller vers l'autre. Elle passe par une remise en cause permanente, une obligation d'aller puiser au plus profond de soi dans son authenticité.

#### Défi pour la société

La coopération est porteuse d'un défi majeur pour notre système économique qui se délite, une solution pour instaurer d'autres modes de relations pour l'humanité. Il reste du chemin à faire... Il est primordiale d'être en lien.

### **Les conditions de la coopération**

Une attention particulière a été mise tout au long de cette aventure sur 4 ingrédients majeurs. Ils ont permis à Oxalis de grandir de manière fidèle à ses intentions.

#### Confiance

D'aucuns diront que la confiance, ça se construit, ça se mérite. La confiance, c'est se fier à l'autre, lui donner crédit, avoir foi en lui. Ce qui ne signifie pas pour autant de «se perdre dans l'autre» ou manquer de discernement. Un climat de confiance facilite un langage d'authenticité. Aussi, la confiance induit que chacun est responsable. Pour instaurer une telle ambiance dans un groupe, il est essentiel de croire au fait que c'est possible de créer ensemble. C'est en premier lieu une attitude personnelle où il s'agit de rester centré sur soi, avec vigilance, sans appréhension, ni défiance dans le processus et dans les personnes. La confiance est l'ouverture des libertés tout en canalisant ce qui se passe. L'enjeu est de rassembler les idées et les imaginaires, les rendre palpables, accessibles pour les incarner dans du réel, dans l'action. La confiance peut se décréter comme un mode de fonctionnement. Elle est un défi, une volonté.

#### Responsabilité

C'est la responsabilité de soi, s'assumer, ne pas faire porter au collectif les conséquences de ses choix. C'est aussi la responsabilité collective et l'acceptation que les choix de la personne viennent impacter le groupe. Il y a la gestion d'un paradoxe car la responsabilité ne s'affranchit pas de la solidarité. Pour autant, si chacun se sent pleinement responsable (balaye devant sa porte), et se sent responsable de la coopérative (contribuer à ce que l'ensemble fonctionne au mieux), les relations sont saines et la coopération efficiente.

### **Co-responsables porteurs de sens**

«Être entrepreneur, c'est choisir de concrétiser un projet, c'est oser tenter l'aventure. C'est accepter de prendre la responsabilité de son emploi. Le terme de responsabilité est central. Il induit la capacité à prendre ses décisions, à fixer son cadre de travail, son rythme, à

assumer ses choix, accepter et subir les conséquences de ses actes. Être responsable se décline du mot réponse, répondre de soi, avoir la réponse à ce que je vis sans attendre que l'extérieur comble mes besoins. Sans attendre que le patron exige ou sanctionne. Être entrepreneur avec un statut de salarié ne réduit en rien cette réalité où l'individu assume ses choix. S'il ne fait pas son travail, personne ne le fera à sa place. Personne pour lui donner d'avertissement en cas d'absence. Si le chiffre d'affaires est insuffisant, le salaire ne peut pas être versé.

Ces conditions sont la base d'une relation saine entre la coopérative et l'entrepreneur-salarié, qui sans cette notion de responsabilité individuelle ne serait qu'une relation d'assistanat. [...]

La coopérative ajoute une dimension de responsabilité collective. Le groupe n'est pas une somme d'individus atomisés. Ils sont reliés dans un projet d'entreprise défini dans les objectifs de chacune des coopératives. L'exercice d'une activité n'est pas sans effet sur l'ensemble. Un entrepreneur-salarié qui, par exemple, ne tiendrait pas ses engagements vis-à-vis d'un client peut nuire à l'image de la coopérative. Ou, s'il ne tient pas ses objectifs de résultat, non seulement il se met en difficulté financière, mais en plus, la baisse de sa contribution amoindrit la capacité du groupe à assumer les charges de structure. Responsabilité individuelle et responsabilité collective sont les garants d'une réelle solidarité d'entreprise. C'est une exigence particulière très importante. Les entrepreneurs-salariés ne sont pas les consommateurs d'un service, ils sont acteurs de la vie d'une entreprise collective. Certains disent que la coopérative est une école de la vie. Un apprentissage d'une autre façon de travailler ensemble.

*Salarié sans patron ? B. Poncin, Ed du Croquant, mai 2004, p. 195*

### Dépassement des peurs

Entreprendre est une prise de risque et fait peur. C'est inévitable. Pour autant, reconnaître ses peurs et ne pas les laisser gouverner est fondamental pour soi et pour les autres. La peur est en effet contagieuse et est rarement bonne conseillère. Elle paralyse et empêche la créativité. Il existe trois mécanismes de réactions : la fuite, l'agression ou l'inhibition. Pour en sortir, il s'agit d'aller chercher le désir qui se cache derrière la peur. Quelle est sa nature ? Celui-ci est sans doute porteur de dynamique. La peur révèle un besoin de sécurité. L'enjeu est d'accepter la prise de risque, de lâcher-prise pour une confiance dans la vie.

### Ouverture

L'une des forces d'Oxalis est sa culture de réseau (au sein de l'économie sociale et solidaire et plus particulièrement des mouvements d'éducation populaire et des coopératives). L'entreprise est largement ouverte sur l'extérieur. Chaque personne est en mesure de bénéficier des réseaux externes d'Oxalis et de chaque entrepreneur-salarié. Oxalis mutualise aussi des ressources avec d'autres coopératives d'activités. Elle fonctionne elle-même sous la forme d'un réseau souple et informel en interne (montage d'équipes pour répondre à un marché, appui sur les multiples compétences de chacun, participation à de groupes métiers pour renforcer des démarches commerciales, activation de formation et d'accompagnement à la demande...). L'ouverture est gage de remise en cause, de liens avec l'environnement, de capacité à évoluer...

### Partage

Tout ceci génère un mode de fonctionnement fort complexe et mouvant qui a appris à vivre dans le chaos. Celui-ci est cependant fortement régulé par des méthodes d'animation éprouvées (la démocratie dans l'entreprise n'est pas anarchie). Ceci crée son originalité et son attractivité mais génère aussi parfois des pertes d'énergies, de l'instabilité qui peut se traduire par de moindres résultats économiques (ou des déficits). Dans un même temps, ce maillage de relations de confiance et de coopération font la

force d'Oxalis qui a pu survivre grâce à la solidarité de tous lors de tensions économiques. La coopération est encore plus palpable à l'aune des difficultés lorsqu'il faut se répartir des pertes qu'à l'aune de la réussite lorsque l'on se répartit le bénéfice.

### **Tension individuel - collectif**

L'une des grandes vigilances de l'entreprise est de maintenir un équilibre périlleux entre intérêt collectif et intérêt individuel ; entre réalisation de soi et participation à un projet collectif ; entre besoin individuel et besoin de coopérer.

Les personnes ont leur activité économique de manière autonome et ont besoin de la développer pour en tirer un revenu tout en étant concernées par la vie de la coopérative qui est leur entreprise commune.

La coopération dans la sphère économique est l'exercice d'une tension entre l'individu et le collectif. À Oxalis, ce phénomène est très palpable et réactif.

La problématique est de placer le curseur entre les deux. S'il tend vers les besoins de l'individu, la coopérative se transforme en société de service et chacun vient prendre ce qui lui convient. S'il tend trop vers le collectif, il y aura perte d'autonomie des personnes et la coopération sera synonyme de lourdeur.

Oxalis est une entreprise qui a connu une croissance fulgurante qui vient questionner cette tension :

- Certaines personnes nouvellement arrivées ne reconnaissent le projet d'oxalis qu'à travers le prisme de leurs propres motivations à avoir rejoint ce statut : pour eux, la vocation d'oxalis est d'accompagner les activités de chacun. La dimension de transformation sociale leur est indifférente.

- La taille oblige à toujours plus de professionnalisation et l'entreprise devient lourde à gérer, avec moins de souplesse.

- La participation de tous est proportionnellement moins importante (100% à moins de 20 personnes ; environ 80% entre 20 et 50 ; 50% à plus de 150 personnes).

### **Les modes de relations**

«Faire face à la complexité de la coopérative repose sur les modes de relations. S'ils sont trop tendus, la gestion sera rigidifiée et perdra de sa pertinence coopérative et démocratique. S'ils sont trop lâches, des abus peuvent mettre en péril les équilibres. La force de la coopérative réside dans le contrat moral passé implicitement entre le gérant et l'entrepreneur-salarié. La convivialité et la confiance sont les liens de ces entreprises qui portent le paradoxe de convenir tant pour leur cadre rigoureux et rassurant que pour leur souplesse, l'adaptation de leurs modes de fonctionnement et la disponibilité de leurs permanents.»

*Salarié sans patron ? B. Poncin, Ed du Croquant, mai 2004, p. 226*

### **La vie coopérative**

- Elle à géométrie variable. Avant tout, chacun développe son propre projet et l'individualité est respectée. De plus, il existe des collectifs à l'intérieur de la coopérative (plusieurs personnes qui mènent ensemble un même projet).

Des équipes se forment au gré des besoins pour répondre à des marchés en combinant des compétences. Ce seront des équipes éphémères qui se construisent le temps d'une mission. Il en existe de plus durables car des entrepreneurs dont le métier est proche (boulangers, éco-constructeurs, consultants-accompagnateurs en économie sociale et solidaire, consultants «plan-climat ou agenda 21», métiers TIC, métiers de la communication...) vont se rencontrer régulièrement (veille, commercial, échanges techniques...). Une autre facette de la notion d'équipe est celle des permanents qui forment le pôle structure et le pôle accompagnement. Enfin, une autre forme est celle de personnes investies bénévolement au sein de groupes constitués pour gérer l'une des facettes de la coopérative (communication, formation, développement, environnement, égalité des chances entre les

hommes et les femmes, conseil d'administration, etc...).

- On pourrait dire que la structure est centrale au sens où elle représente ce qui est mutualisé et que les relations convergent vers elle : envoi de ses factures et frais pour établissement de la comptabilité, du compte de résultat mensuel d'où se dégage la paie, appel à son accompagnateur pour faire le point sur son activité et sa gestion, etc...

Mais, si c'était le cas, nous serions dans une relation de «service à ses membres», un peu comme peut le pratiquer une société de portage (on offre un service et un statut de salarié en échange d'un pourcentage du chiffre d'affaires).

En réalité, les choses sont plus subtiles car de nombreuses fonctions sont transverses. La «structure» étant constitué de ce qui est mutualisé, ce sont les coopérateurs qui définissent ce qu'ils en attendent par les décisions prises dans les diverses instances (séminaire, CA, groupes projets...). Or, il n'est pas suffisant de considérer uniquement cette forme de relation. Cela nous apparenterait à un groupement d'employeurs (des sociétés se regroupent en association pour embaucher en commun du personnel en temps partagé).

Il faut également comprendre que les permanents (constituant la structure) sont également coopérateurs et en cela «porteurs» ou «entrepreneurs» de la coopérative. Il s'agit donc bien d'une inter-action (interdépendance) entre les différents membres de la coopérative : ceux qui bénéficient de services qu'ils mutualisent, lesquels services sont effectués par d'autres personnes qui sont ceux-là mêmes qui accueillent et accompagnent les premiers.

- Il n'y a donc aucun lien de subordination ni lien de clientèle. Ce sont des liens de coopération.

- La «vie coopérative» au plein sens du terme fonctionne au-delà de l'aspect structure. Les personnes vont avoir maintes occasions de se rencontrer. Ces espaces relationnels sont cruciaux et des moyens sont mis à disposition pour qu'ils existent car c'est tout l'intérêt de choisir la coopérative pour éviter l'isolement bien connu du créateur.

- Outre les groupes déjà cités, les personnes se retrouvent à l'échelle locale lors de réunions d'établissement et à l'échelle inter-locale lors des séminaires.

- Enfin, une autre particularité de l'entreprise est relatif à son plan de formation interne qui répond avec souplesse et gratuité à tous les types de besoins de formation liés à l'entrepreneuriat. Ces formations sont dispensées par des coopérateurs car chacun est une ressource pour les autres (une trentaine de formateurs et formatrices sont référencés en interne). Des formations de formateurs sont proposées. En outre, le plan de formation prévoit des co-formations et des co-accompagnements individualisés entre coopérateurs (échanges de compétences) en complément de ce que peuvent offrir les permanents.

- Chacun est libre de s'engager et de participer, d'être plus ou moins impliqué, de s'associer ou non, de travailler seul ou en équipe, d'être ou pas en lien. En fait, à son rythme, la personne s'approprie toutes les facettes de l'entreprise tout en consacrant son énergie à sa propre activité. La coopérative donne les moyens de vivre dans un rapport de coopération, mais chacun va, en fonction de ses moyens et de son énergie disponible contribuer. Cela va dépendre de sa motivation initiale à choisir ce statut (confort du salariat et de l'accompagnement et/ou recherche de sens et de valeurs) et cela va dépendre du stress lié à la condition de l'entrepreneuriat qui peut rendre difficile un investissement en sus de sa propre activité.

### L'intelligence collective

L'intelligence collective est un processus dynamique d'enrichissement mutuel. Chacun contribue à la mise en synergie de sa vision avec celles des autres pour l'élaboration d'une pensée ou d'une décision plus aboutie, plus satisfaisante.

Exercer une intelligence collective suppose que certaines conditions soient réunies :

- Laisser libre cours à la créativité ; aux pensées apparemment désordonnées ; au brain-storming.

- Être dans une écoute réciproque : accepter tout ce qui se dit sans penser que l'idée de l'autre est mauvaise ; ne pas réagir en immédiateté à l'idée précédente (prendre le temps de la méditer) ; être attentif aux pensées qui sortent de l'ordinaire, ou celles qui ont été prononcées de manière inaperçues car elles sont souvent fort pertinentes ; lâcher-prise avec son égo (vouloir avoir raison et s'accrocher à son idée).

- Être conscient des enjeux émotionnels ; permettre leur expression pour que le non-dit ne nuise pas à la réflexion ; veiller à une certaine distanciation de la réflexion pour un meilleur recul sur la situation.

### **Innovation sociale**

Les coopératives d'activités apportent une réponse indéniablement pertinente aux difficultés économiques et sociales de la société ce qui en fait leur succès. Cette innovation sociale (il a fallu inventer un cadre qui ne soit pas vécu comme une déréglementation du travail) a été possible grâce aux différents travaux d'échanges et de capitalisation des pratiques au sein des réseaux en partenariat avec les services publics de l'emploi et autres partenaires.

De plus, les coopératives sont fortement ancrées sur leur territoire participant à sa vitalité et à sa création de richesses.

### **La prise de décision**

#### **Le sens**

Oxalis est une entreprise qui cherche à favoriser la participation du plus grand nombre aux processus de décisions sur les orientations et préoccupations de la coopérative. Cette intention est une démarche en cohérence avec sa vocation première qui est «d'inventer des modes d'organisation où chacun est acteur et de créer des rapports au travail respectueux des personnes (pas de lien de subordination, par exemple)». La démocratie participative n'est pas une fin en soi, mais un moyen au service d'une société portée par ses membres. Mener une démarche participative requiert une posture de conscience et de confiance.

L'intention est de faire vivre une entreprise où il fait bon travailler, qui soit source d'épanouissement personnel, où il est possible d'être pleinement acteur, responsable, créatif, dont les valeurs sont en cohérence avec les actes, où l'économique est au service de la personne et non l'inverse.

Par la démocratie participative, il s'agit de favoriser la création de liens car chacun recèle une richesse pour l'autre et peut apporter de l'aide dans la réciprocité.

#### **Le processus**

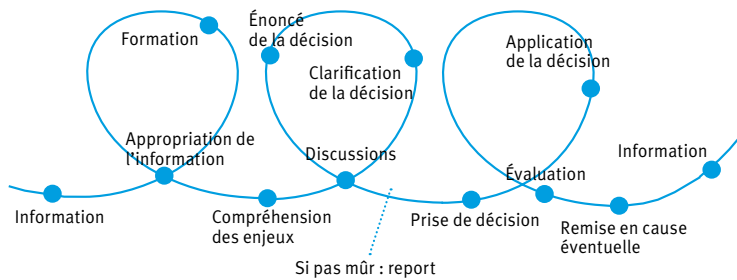
Cette démarche fait appel à des méthodes et des moyens. Les méthodes doivent permettre à chacun de comprendre les enjeux pour participer aux prises de décision. Les moyens sont les outils, le temps, les formations et le budget (non négligeable) accordés à cette démocratie participative. Les limites sont celles du temps lié au processus : temps d'appropriation, de réajustement de nos représentations imaginaires, et temps d'avoir le temps.

En premier lieu, sont distinguées les décisions qui sont de l'ordre de la stratégie, avec des conséquences sur les orientations majeures, de celles qui sont de l'ordre de l'opérationnel. Tout ne peut pas être discuté en grande assemblée car cela paralyserait l'entreprise.

Les décisions sont prises dans un cadre de concertation au sein d'instances ad-hoc en fonction de la nature du sujet. Elles sont prises quand elles sont mûres, sont issues d'une concertation, au sens où, à partir de l'élaboration des idées, vont se construire les

réponses les mieux adaptées à la situation.

### Spirale du processus de décision



La décision n'est pas le fruit d'une réduction de pensée par compromis mais le fruit de la mise en synergie de plusieurs points de vue («intelligence collective»). Les décisions étant le fruit d'un travail de concertation, elles ont plus de probabilités d'être bien acceptées, bien appliquées et donc efficaces. Elles visent à répondre au mieux aux objectifs de la coopérative et ne sont, de ce fait, pas le fruit d'une lutte d'opinion. Ainsi, la prise de décision ne fait pas l'objet d'un vote «pour», «contre», «abstention».

### Le contenu

Lorsque l'on parle de démocratie, on évoque a-fortiori la notion de vote. Or, nous pensons qu'il empêche l'expression et ne représente qu'une vision binaire des choix véhiculant clivage et jeux d'acteurs «pour l'emporter». Il est réducteur et non créatif. Cela est aggravé par le fait de voter à bulletin secret (car cela signifie qu'il faut se cacher, que dire ce que l'on pense serait tabou : le recours à ce système montre que la liberté d'expression n'est pas possible). Nous avons alors inventé un système permettant de prendre des décisions sans voter mais en faisant en sorte de vérifier qu'il y a bien expression de chacun (ce que cherche à faire le vote) et faire cela avec efficacité.

Au moment de la prise de décision en plénière (testé pour des groupes de 5 à 50 personnes), chacun va se prononcer sur l'énoncé de la décision en agitant un carton de couleur. La parole est d'abord donnée aux personnes qui montrent un carton jaune (besoin d'éclaircissement) puis aux rouges (leurs désaccords peuvent apporter de nouveaux éléments constructifs) et aux violets (qui ont des propositions à faire). Les cartons oranges et blancs sont pris en compte dès qu'ils sont levés. Au fur et à mesure de la discussion, les personnes changent leur carton et la décision est prise lorsque les cartons sont tous verts ou bleus (sauf si on s'est mis d'accord au préalable pour accepter un pourcentage de désaccords). L'animateur doit veiller à ce que les échanges soient constructifs, ne «tournent pas en rond» et que le temps soit respecté. Si ces conditions ne sont pas remplies, nous arrêtons le processus car cela signifie que, soit la décision est mal formulée, soit qu'elle n'est pas mûre. Elle est alors reportée à une autre instance pour être retravaillée.

Ceci est un exemple des nombreux outils d'animation que nous avons construits au fur et à mesure des besoins en faisant appel à notre créativité et aux diverses compétences internes.

### La prise de décision à Oxalis avec les cartons de couleurs

- Vert : je me sens bien avec cette proposition telle qu'elle est exprimée.
- Rouge : je ne suis pas en phase avec la proposition sur le fond, j'ai besoin d'en débattre et de modifier la proposition.
- Bleu : je n'ai pas d'opinion particulière, j'ai besoin de plus de temps et d'information mais sans blocage sur la proposition. Je me sens bien avec l'idée de laisser le groupe avancer sur ce point.
- Jaune : j'ai besoin d'éclaircissement, de précision sur une partie de la proposition ou un point lié, sur un aspect technique ou

politique.

- Violet : j'émet des réserves sur la proposition telle qu'elle est rédigée actuellement et je suis prêt à soumettre une autre formulation au groupe.
- Orange : j'ai un ressenti, une émotion à exprimer sur le climat du débat.
- Blanc : je choisis de prendre une pause ou je demande un temps mort.

### COMMENT LES TIC CONTRIBUENT À LA COOPÉRATION ?

Vivre la démocratie participative au sein d'une entreprise où les personnes travaillent à leur domicile, de métiers et cultures très divers (consultants, artisans, boulangers, artistes, thérapeutes...), qui sont éparpillées sur toute la France et qui ne sont pas toutes familiarisées avec les TIC, est une gageure !

Pourtant, c'est le seul moyen pour concilier la dimension locale et la dimension nationale ou européenne et garder des relations transversales.

Nous n'avons pas de statistiques sur l'utilisation de l'ordinateur et des TIC qui est très variable selon les métiers.

### Listes de diffusion

Il existe au moins une quarantaine de listes de diffusion où sont inscrits les personnes en fonction de leurs groupes ou engagements internes ou centres d'intérêt, de leur appartenance à l'un des groupes et en fonction de leurs souhaits : il y a une liste par établissement, par groupe métier, par groupe projet, pour l'ensemble de la scop, pour les associés, les permanents, le conseil d'administration. En sus, il existe une liste de diffusion «le bar» pour les discussions de «comptoir» où les messages arrivent sporadiquement.

Ces listes sont plus ou moins animées. Ce sont un peu toujours les mêmes qui s'expriment.

La plupart des personnes se plaignent de l'abondance de mails, mais tous n'ont pas la même utilisation des TIC.

Communiquer par mail est un changement culturel : comment on écrit, à qui on écrit, pourquoi on écrit, rapidité de la transmission, façon de gérer ses courriels (que l'on lit en transversal et auxquels on répond «vite fait»). Cela n'est pas sans multiplier les risques relationnels, les malentendus et de créer des terrains conflictuels.

Pour autant, les mails et listes de diffusion contribuent à la circulation de l'information et à son appropriation par le tous. Cela ne peut se substituer à la relation directe.

### Un site internet

Outre le fait de présenter Oxalis dans son ensemble pour des porteurs de projets ou pour les clients potentiels des coopérateurs, il offre une mutualisation de moyens de communication minimum. Chacun bénéficie en effet d'une page de présentation de son activité.

### Louty

Chacun peut suivre en ligne son compte d'activité, gérer le suivi de sa trésorerie, recevoir des informations, bénéficier d'outils collaboratifs, participer à des forums, consulter l'agenda, etc...

Le développement de cet outil a été possible car il est le fruit d'une collaboration entre coopératives d'activités et par l'obtention d'une subvention (région et Europe).

### Forum

Plusieurs tentatives ont été faites et se révèlent infructueuses. Nous n'avons pas trouvé la bonne méthode pour dialoguer, échanger, débattre à distance.

Les obstacles principaux sont liés à l'appréhension des TIC, à l'utilisation de l'écrit, au temps mobilisé.